

CAPÍTULO IV

Efectos de la Resiliencia en el Clima Organizacional

Mgs. Eva Marisol Romero Vélez

Docente Titular de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Universidad Técnica de Manabí- Portoviejo

Introducción

Actualmente la gestión de talento humano ha dejado de responder reactivamente a las necesidades del personal en las organizaciones, para ser más proactiva, cercana a la gerencia donde se generan espacios de reflexión encaminados a definir o redefinir la visión, misión, políticas, objetivos y todos los elementos que se consideran en la planificación estratégica y cercana a los subordinados para armonizar con sus aspiraciones y procesos motivacionales.

Los puntos de reflexión en la línea estratégica, se alinean a ver – entre otros – la estructura organizacional en su conjunto, con visión holística, ¿con qué elementos humanos se cuenta?; ¿cuál es el perfil de cada uno?; ¿cómo se descifran las crisis?; ¿cuáles son las respuestas ante las crisis? Todo esto, constituye en fuente de aprendizaje y fortalecimiento para la organización. (Choi, 2010) Los estímulos estresantes son inevitables en el día a día, la diversidad de réplicas ante ellos se tiene que buscar en las diferentes disposiciones y habilidades intrínsecas de las personas para perseguir el bienestar.

Las organizaciones en transformación han asumido que el ser humano, asociado con otros y con los recursos adecuados, son capaces de convertir en realidad metas fijadas estratégicamente, adaptándose a los cambios permanentes del entorno externo e interno. Aunque este proceso de ajuste se ha tornado particularmente difícil en los últimos años debido al contexto de crisis estructural económico-social

mundial y factores como la caída estrepitosa de los precios del petróleo, sin embargo, han sido detonante de condiciones difíciles en la mayoría de naciones.

En el Ecuador, la situación se ha agudizado ante la presencia de comportamientos de la naturaleza fuera de lo normal, que, sin duda, ha afectado a todas las áreas socioeconómicas y por ende al desempeño organizacional. Se enfatiza a los estilos de vida; estrés laboral; sacrificio en el entorno personal y familiar. En un entorno complejo, existe mayor grado de compromiso y esfuerzo para orientar comportamientos y procesos con el fin de vencer las dificultades y generar resultados positivos al interior de las empresas e instituciones.

En la actualidad, las personas deben afrontar cambios permanentes en su entorno laboral tanto externo como interno y la resiliencia es una condición que, estando presente, podría fortalecer la capacidad de adaptación, preparación y actuación. Precisamente la resiliencia podría incidir en la percepción que se tiene del clima organizacional, siendo muy importante para los directivos analizar el nivel de incidencia positivo o negativo en el entorno laboral del personal que dirigen, lo que facilita no sólo un mayor conocimiento del mismo sino también, el determinar los ajustes necesarios en la gestión, a fin de mejorar las condiciones, propiciar la productividad y, por lo tanto, los resultados globales favorables a las organizaciones.

La percepción de un Clima Organizacional favorable incide en que las empresas e instituciones cuenten con personal resiliente, lo cual favorecerá que las organizaciones se conviertan en resilientes. Por lo cual, en el presente capítulo se busca determinar la relación existente entre la resiliencia y el Clima Organizacional, para ello, se aborda conceptualizaciones teóricas sobre el término y las características de las personas resilientes; además, se consideran las dimensiones del Clima Organizacional utilizadas para medir su nivel de percepción por parte de los empleados y trabajadores, realizando un estudio de prevalencia de variables en una u otra categoría; con ello se llegan a conclusiones que permitirán potenciar el talento humano ante situaciones de índole crítico.

La Resiliencia

La función del talento humano, no se orienta a que los directivos centren su atención únicamente en la eficiencia, es innegable que la gestión del talento humano, debe proporcionar apoyo en aspectos sociales tales como: grupos informales; actitudes; conflictos; liderazgo; competencia; entre otras, como variables decisivas.

La palabra resiliencia deriva del latín *resiliere*, que significa “volver atrás, volver a la posición original, resaltar y rebotar” concepto que procede de la física, que hace referencia a la capacidad de un material de recobrar su forma original y volver al estado de equilibrio luego de someterse a una presión deformadora. El concepto de resiliencia se refiere al logro y el mantenimiento de una adaptación positiva en situaciones adversas; es un proceso que se orienta a las tendencias no adaptativas y enfrentarse positivamente con lo inesperado. (Sutcliffe & Vogus, 2003)

En el plano administrativo (Monolli, 2000) infiere que la resiliencia es la capacidad que poseen las organizaciones de absorber cambios y rupturas, internas como externas, sin que se afecte su rentabilidad y que incluso desarrollen una capacidad tal, que a través de procesos de rápida adaptación, obtienen beneficios extras, derivados de las circunstancias imprevistas y adversas. Por ello, se analizan las contradicciones entre organizaciones que han superado las dificultades y otras no. ¿Cuáles son los factores que han incidido en éstas diferencias de resultados?

(Masten, 2001), define la resiliencia como una estrategia de afrontamiento y adaptación positiva frente a riesgos o adversidades significativas; (Luthar, Cicchetti y Becker, 2000). La presentaron en su momento, como un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva dentro del contexto de una adversidad significativa; se evidencia una posición similar de este grupo de autores respecto a la variable independiente incluida en sus apreciaciones.

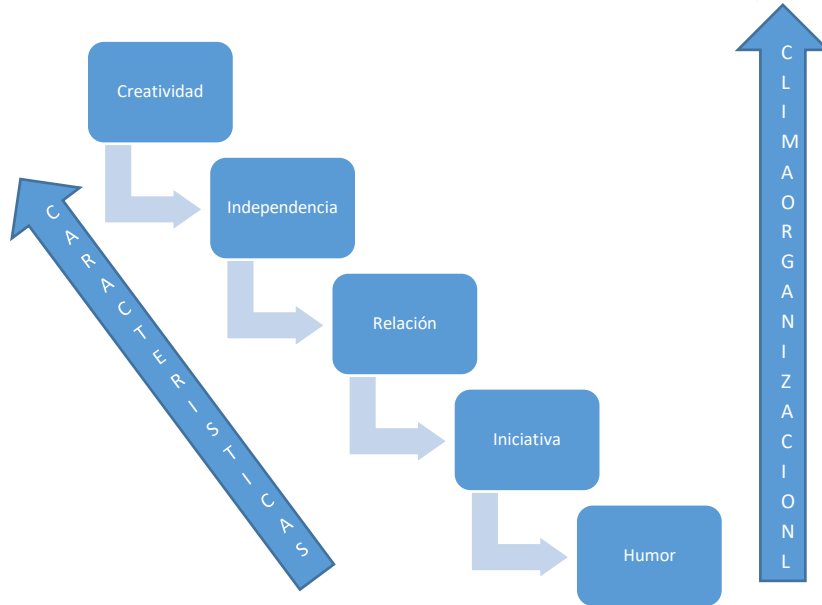
La Asociación Americana de Psicología (APA, 2009), conceptualizó a la resiliencia como el proceso de adaptación exitosa frente a la adversidad, el trauma, la tragedia, las amenazas o las fuentes significativas de estrés, tales como problemas familiares, o en las relaciones interpersonales, graves problemas de salud, así como situaciones de estrés a nivel laboral o financiero.

(Sambrano, 2010), puntualiza a la resiliencia como “la capacidad que tienen las personas para reaccionar satisfactoriamente ante las adversidades”, esto se traduce en la posibilidad de que las personas hagan frente a las calamidades, superándolas e incluso transformarlas en elementos positivos para sí mismos.

La resiliencia es considerada también como la habilidad de adoptar medidas tanto reactivas como proactivas frente a las adversidades (Longstaff, 2005). Reactivas, porque la resiliencia reconoce que los fracasos, los traumas y los acontecimientos negativos pueden tener un impacto destructivo, incluso en las personas más optimistas y de ahí la necesidad de recuperarse, reconociendo este impacto. La persona afectada dedica tiempo, energía y recursos para recuperarse y rebotar, y volver a un punto de equilibrio. La resiliencia favorece también una preparación de tipo más proactivo de cara a las dificultades, más potencial que responsiva, que anticipa, estructura y minimiza el impacto de los acontecimientos estresantes que se presentan (Luthans, 2006).

De las acepciones expuestas, la autora infiere e interpreta que la resiliencia es la capacidad innata de enfrentar adversidades de la vida, transformar el dolor en fuerza motora para superarse y salir fortalecido de ellas, una recapitulación de la génesis del individuo para superar positivamente las adversidades. En el plano organizacional, se considera a la resiliencia como condición efectiva para afrontar los cambios negativos, tenues o drásticos que enfrentan las empresas o instituciones y permite fortalecer los procesos normales en el marco del cumplimiento de metas y objetivos.

Figura No 1. Características de las personas resilientes
 Se identifica a las personas resilientes cuando develan los siguientes rasgos:



Información obtenida de Sambrano (2010), quien plantea las características que deben poseer las personas resilientes

A continuación, se explicita las características de las personas resilientes:

Creatividad: Sambrano (2010) la identifica como un estado de conciencia generador de una red de relaciones para identificar, plantear, producir y resolver problemas tanto de manera relevante como original. Entonces, la creatividad se la puede entender como una habilidad que orienta la creación de soluciones prácticas, orden y opciones para responder a los problemas devenidos de una situación extrema y/o caos.

Independencia: El mismo autor Sambrano (2010) entiende la independencia como la capacidad de ver objetivamente los problemas, estableciendo límites sin dejarse apasionar o influenciar en sus propios mapas; mientras (Melillo y Suárez, 2008) se refieren a ella como la capacidad para auto-dirigir y auto-controlar sus propias actuaciones, sin dependencia emocional de otros, siendo capaz de controlarlos y de dirigirlos, esta actitud permite al individuo desenvolverse de forma auténtica.

Relación: Sambrano (2010) la cataloga como la destreza de brindar, sostener y establecer relaciones fuertes a largo plazo, tanto de confianza como de solidaridad con otras personas. La relación se refiere, según Melillo y Suárez (2008), a la capacidad de establecer lazos íntimos, a su vez satisfactorios con otras personas, permitiendo brindarse a otros y aceptarlos en la propia vida, es decir estando consciente de la naturaleza humana y lo amplio que implica su estudio.

Iniciativa: Melillo y Suárez (2008) definen la iniciativa como la capacidad de auto exigirse, de apersonarse a las responsabilidades propias, de las decisiones tomadas y de las consecuencias generadas, es un estado de proactividad y de responsabilidad que implica un acercamiento a los problemas presentados, pero con las posibles soluciones.

Humor: Sambrano (2010), lo describe como la capacidad de afrontar situaciones en forma lúdica o divertida, utilizando la crisis como fuente de inspiración. La inclinación del espíritu a la alegría, permite alejar el foco de la tensión y hacerlo positivo, tiene mucho que ver el estado de ánimo positivo, que permite recibir con actitud centrada los acontecimientos emocionales que se presentan.

La Resiliencia y el clima organizacional

(Méndez, 2006), define al clima organizacional como la representación que las personas establecen como resultado de los procesos de interacción social donde los mismos están influenciados por un conjunto de valores, actitudes y creencias, así como el ambiente interno. Por lo tanto, ocupa un lugar destacado en la gestión del talento humano, ámbito en el que se han realizado diversos estudios con el fin de ubicar y aplicar un instrumento efectivo de medición.

(García, 2009), indica que el clima organizacional representa los principios que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como: autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otros. Para la autora

el clima organizacional es un conjunto de factores laborales que delimitan el desenvolvimiento de los trabajadores influyendo positiva o negativamente en su predisposición y productividad laboral.

Por un lado, (Toro, 2009), plantea que al clima organizacional se lo puede analizar como variable independiente, que tiene incidencia directa sobre aspectos como: motivación, satisfacción y productividad, es decir en las dimensiones de evaluación del clima organizacional. Por otro lado, otros investigadores consideran a la variable clima organizacional como dependiente, condicionada por situaciones como personalidad, experiencias anteriores, antigüedad en el trabajo edad, género, condiciones de trabajo y otras realidades.

Precisamente, tanto en el estudio de la resiliencia como del clima organizacional, muchos autores coinciden que las experiencias previas inciden en los comportamientos sucesivos, es decir que la manera como los individuos o las organizaciones responden e interpretan situaciones adversas o difíciles, es resultado de las actitudes, expectativas, sentimientos y posibilidades de respuesta derivadas de situaciones que las precedieron. No significa que la resiliencia sea estable o que la resiliencia mostrada en cierta situación determine que va a ser una constante ante otros escenarios similares; ésta es dinámica y cambiante en relación con las circunstancias y los retos específicos; por lo que la resiliencia no es permanente ni transferida a otras situaciones.

A continuación, se analizarán aspectos que inciden en la percepción que se tiene del clima organizacional y el nivel de resiliencia que tienen las personas para enfrentar situaciones difíciles; esto, considerando al clima organizacional como variable dependiente:

Características personales o bibliográficas: tienen que ver con la edad, el sexo, estado civil: es innegable que estos aspectos inciden en la predisposición y percepción de las personas cuando ingresan a las organizaciones para iniciar su vida laboral, sus características ya son intrínsecas y no controlables, esto se agudiza si la empresa no ha aplicado un correcto proceso de selección, con

aplicación de técnicas conductuales.

La edad es un factor controversial, algunos autores, consideran que existe relación inversa entre la edad y ausentismo, la rotación y la productividad, el tener mayor edad determina incremento de ausencias no evitables por problemas relacionados con la salud: los empleados a mayor antigüedad van a optar menos por egresar de la organización o de las dependencias y a mayor edad los niveles de productividad disminuyen por efecto de la falta de agilidad física y mental. Para otros autores, a mayor edad los empleados tienen menor ausentismo por causas evitables, lo que no pasa con el personal más joven, estudios expresos aplicados a grupos de trabajadores determinaron que la productividad aumentó conforme se incrementa la edad, al ser las personas más maduras, responsables y con sentido de pertenencia institucional, lo que a su vez brinda el grado de resiliencia en su actuación ante situaciones adversas.

En el Ecuador, las políticas públicas han apoyado la inserción, inclusión y mantenimiento laboral de personas sin importar su estado de avance en la edad y grado de discapacidades, las políticas de capacitación y de inclusión han equilibrado la balanza de oportunidades para las personas en rangos de edad altos: no obstante, es innegable que las condiciones de salud física y mental, y por ende su desenvolvimiento se ve más afectado a mayor edad.

En cuanto al sexo, no existe evidencia de diferencias sustanciales entre el porcentaje de productividad de los varones y las mujeres, más aun, considerando el cambio de paradigma social respecto a la inserción laboral de las mujeres. Lo que representa dudas es en cuanto a la rotación y ausentismo, ya que las mujeres en sus papeles primarios de responsables del hogar se ven obligadas a solicitar permisos para estar al frente de actividades domésticas, aparte de su licencia materna; no obstante, tal condición las hace más sensible a los problemas de la vida laboral y le permite tener una sensibilidad que contribuye a resolver esos problemas más efectivamente, además el sexo femenino ha demostrado un mayor profesionalismo e integridad en su desempeño laboral.

En cuanto al estado civil, el número de dependientes y la antigüedad, en las dos primeras no existen estudios suficientes para llegar a conclusiones contundentes, en estos casos la lógica hace inclinarse al pronunciamiento que el matrimonio al exigir mayor responsabilidad hace que el trabajo sea más valorado, en busca de estabilidad, así mismo el número de hijos dependientes incrementa el porcentaje de ausentismo especialmente en las mujeres, por obvias razones: por su parte la antigüedad marca una pauta en el sentido que a mayor número de años de servicios, menor es la posibilidad de rotación y al contrario a mayor antigüedad se incrementa el porcentaje de ausentismo.

Personalidad: el comportamiento de los individuos está marcado por la herencia, el ambiente y la situación, a ésta conclusión se ha llegado luego de estudios experimentales realizados por expertos. La herencia marca un 50% de los rasgos de la personalidad, se ha determinado que los genes tienen un papel fundamental en la misma, cuestiones como el gusto, timidez, están marcadas por la genética, mientras que el ambiente que es el medio en que se desenvuelven las personas, la forma de crianza, el entorno familiar, de vecinos y de amigos, marca la perspectiva ante la vida, proyecciones a futuro, determinación, fortaleza o debilidad: pero no puede quedar fuera la situación, está comprobado que la misma influye en el comportamiento de las personas, en conclusión los tres aspectos inciden en la personalidad, siendo más relevante lo correspondiente a la herencia.

De aquí un gran desafío, propiciar las situaciones para moldear la personalidad conforme las necesidades del entorno laboral, por encima de la herencia genética. Análisis de expertos estiman que la satisfacción es más alta y la rotación más baja cuando concuerdan la personalidad y la ocupación, es decir existe empatía entre trabajador y puesto de trabajo; así los individuos sociables deben estar en puestos sociales, las personas convencionales en puestos convencionales, y así sucesivamente. Una persona realista en un puesto realista está en una situación más congruente que una persona realista en un puesto de investigación. Por otra parte, una persona realista en un puesto social se encuentra en la situación más incongruente posible.

Los puntos claves de lo expuesto se asientan en que: existen contrastes intrínsecos en la personalidad de los individuos, hay diferentes tipos de puestos; y, las personas en ambientes de trabajo congruentes con su tipo de personalidad deberían estar más satisfechas y con menos probabilidades de presentar voluntariamente su renuncia que las personas en puestos incongruentes.

En el Ecuador, las políticas laborales y la normativa vigente, estipulan que el ejercicio de cada puesto de trabajo está condicionado al cumplimiento de requisitos mínimos y competencias requeridas, pero muchas veces la práctica y la realidad no se compagina ya que la personalidad y las competencias que tienen que ver con las actitudes de las personas en actividad laboral, no se aparejan con la descripción del puesto lo que provoca una falta de sintonía entre el empleado y sus funciones, baja productividad, escaso sentido de pertenencia, entre otros.

Lo anteriormente expresado, se relaciona con el tema estudiado, en tanto que se considera al clima organizacional como una variable dependiente, puesto que el lograr personal altamente motivado, comprometido y productivo, no depende solo de factores internos de la organización sino de lo que cada trabajador tiene intrínseco a priori al momento de incorporarse a la empresa, he allí un desafío de los administradores, primero realizar una buena selección del personal, por competencias, sintonizar el perfil del personal con lo que requiere o aspira la empresa o institución y potenciar esas condiciones para alcanzar objetivos

En el mundo moderno, tan competitivo en todas las esferas y no menos en la asignación y permanencia de los talentos humanos en las organizaciones se pondera la aptitud y actitud de los mismos para alcanzar los objetivos corporativos, por lo tanto, la dinámica en las organizaciones implica una serie de factores internos que convergen de manera ascendente, descendente y horizontal para influenciar directamente en el clima y la cultura organizacional.

El clima organizacional al ser efecto subjetivo del sistema formal, del estilo informal de los gerentes y de otros importantes factores como percepción, actitudes, creencias, valores, motivaciones de los empleados y trabajadores y por supuesto

de la resiliencia ante situaciones difíciles incontrolables, se convierte en punto central para el logro de objetivos.

La percepción se encuentra como una de las variables individuales que marcan la manera como las personas reciben las situaciones que les rodea, La percepción que se tiene del clima organizacional por parte de trabajadores y empleados muchas veces está condicionado a la genética o aspectos hereditarios de la personalidad y actitudes o situaciones del ambiente anterior al de la empresa o instituciones donde se han desenvuelto las personas. Esto lleva a reflexionar en un hecho importante sobre el comportamiento de un trabajador, ya que no sería resultante de los factores organizacionales existentes, sino de la percepción que posee el trabajador de ellos.

En cuanto a la percepción que se tiene para la toma de decisiones por parte de los administradores, dependerá también de la percepción sobre las alineaciones administrativas y su adecuación en la organización, es decir la información con que cuenta el trabajador sobre la contribución a un proceso, el discernimiento sobre la claridad organizacional en la evaluación que influye en el proceso de conocimiento, asimilación y comportamiento de las personas en la misma organización. La percepción que existe sobre el liderazgo, en la consideración que se tiene con el direccionamiento dado a la organización; la interacción social es sometido a la percepción respecto a los términos de apoyo y acompañamiento; percepción sobre motivación, recompensas e incentivos, apertura organizacional y la supervisión, expectativas, retribución y reconocimiento, apertura organizacional, supervisión, entre otras.

Los factores internos de la organización no influyen de manera directa sobre la organización ni el comportamiento de los empleados, pero sí afectan las percepciones que se tienen sobre esos factores. Dicha percepción es influenciada por las actividades, interacciones y las experiencias que cada miembro de la organización ha obtenido en su paso por la empresa; por sus antecedentes personales y familiares. Mientras unas personas se fortalecen ante situaciones adversas, otras por el contrario se desvanecen o son aniquiladas por tales

circunstancias, esto dependerá de la personalidad de cada uno. La función de la percepción será la de “regular” la manera que esos factores afectan o no, la forma de pensar, sentir y actuar. Otro caso podría ser que, ante rumores de cambios de directivos, de decisiones políticas o situaciones económicas, muchas personas lo asumen como oportunidades mientras que otros lo catalogan como amenazas.

Es tan importante el nivel de percepción del clima organizacional en la medida que traspasa su realidad, motivación y productividad en el trabajo. Por lo tanto, tomar en cuenta diferentes y significativos aspectos tales como el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, su capacitación, los incentivos y la capacidad de recuperarse ante las adversidades, entre otros, marcan la diferencia entre el éxito o el fracaso de las organizaciones.

Ante lo expuesto anteriormente, se podría decir que la actitud hacia el trabajo (satisfacción laboral) se ve influenciada por la resiliencia, esta condición influye en la percepción que el empleado o trabajador puede tener de las órdenes recibidas por sus superiores, o de información transmitida por sus compañeros, pudiendo parecerles amenazas o fortalezas dependiendo del nivel de resiliencia o, de niveles de percepción de las realidades.

Dimensiones del clima Organizacional - Condiciones Resiliencia Organizacional

A continuación, se presentan algunas variantes en cuanto a las dimensiones sobre las cuales se debería valorar el Clima Organizacional:

(Pritchard y Karasick, 1973), diseñaron un instrumento de medición del clima organizacional compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía: Grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los inconvenientes.
2. Conflicto y cooperación: Referido al nivel de colaboración entre los trabajadores y el ejercicio de su trabajo y todo lo que engloba ese apoyo

3. Relaciones sociales: se refiere al tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura: cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración; un ítem muy valorado, es la forma en que se reconoce económicamente a los trabajadores.
6. Rendimiento: relación entre la manera de cumplir una función y las competencias y habilidades requeridas.
7. Motivación: se apoya en incentivos en el desempeño del trabajo que se aplica a los empleados.
8. Estatus: la marcación de diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la relevancia que brinda la organización a éstas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación: ésta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones: analiza la manera que tiene la empresa para delegar la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos.
11. Apoyo: se basa en el tipo de acompañamiento de la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Mientras que Toro, (1992-1996), sugirió medir el Clima Organizacional, basado en las siguientes dimensiones:

1. Relaciones interpersonales: vínculos internos entre el personal que labora, que puede permitir apoyos mutuos.
2. Estilos de Dirección; percepción de los trabajadores respecto al liderazgo de la alta dirección.
3. Sentido de Pertenencia: se refiere al compromiso espontáneo con los objetivos de la organización por parte de los trabajadores.

4. Retribución: grado en el que se reconoce la contribución laboral en el logro de objetivos.
5. Disponibilidad de Recursos: posibilidad de contar con los recursos materiales, tecnológicos y estratégicos para desarrollar labores en condiciones normales.
6. Estabilidad; seguridad en la continuidad de la prestación de servicios
7. Claridad y coherencia en la Dirección: armonía entre lo que se dispone y lo que se practica por parte de la alta dirección.
8. Valores Colectivos: estilos de comportamientos y posturas comunes encaminados a contar con imagen corporativa positiva.

Por su parte (Cuesta, 2003) considera importante los siguientes componentes de medición del clima organizacional:

1. Objetivos: nivel de conocimiento corporativo de objetivos generales como del departamento o área de trabajo y su interrelación.
2. Comunicación: estilos de recepción de la información tanto del nivel superior, horizontal o de otras áreas de la organización.
3. Grupo de Trabajo: nivel de cohesión entre los diferentes grupos de trabajo, que desarrollen verdaderos equipos de apoyos.
4. Condiciones de Trabajo: percepción de la carga de trabajo bajo responsabilidad de empleados, y si cuentan con las herramientas e instrumentos para su desempeño.
5. Oportunidad de carrera; percepción de las oportunidades que tienen los empleados que demuestren capacidades, para desarrollarse laboralmente.
6. Competencia Supervisora; apreciación y confianza hacia los directivos y sus capacidades
7. Compensación y Reconocimiento; nivel de estimulación con el que se sienten los empleados al sentir que son reconocidos en su labor y las expectativas que tienen de ser reconocidos y valorados.

Luego de revisar las dimensiones de medición del clima organizacional, desde el punto de vista de tres posturas de investigadores, se analizan las condiciones adecuadas para fomentar la resiliencia organizacional.

(Horne y Orr, 1998), determinaron los siguientes aspectos:

- 1- Comunidad; referido a la comprensión de los empleados sobre la visión, misión, objetivos y valores institucionales.
- 2- Competencia: el nivel de conocimientos, habilidades y destrezas que tienen los empleados para satisfacer las demandas de los entornos cambiantes.
- 3- Conexión; se refiere al apoyo social al interno de la organización, que permite responder a las presiones normales y especiales del entorno.
- 4- Compromiso: capacidad de las áreas de la organización para unirse y trabajar en equipo en los períodos de cambio o, de turbulencias.
- 5- Comunicación: intercambio de información relevante en los períodos de cambio o de crisis.
- 6- Coordinación, se refiere a esfuerzos conjuntos para establecer relaciones eficaces de acción en situaciones inesperadas.

	Comunidad	Competencia	Conexión	Compromiso	Comunicación	Coordinación
Autonomía		x				
Conflicto cooperación		x	X			
Relaciones Sociales			X			
Estructura	x					X
Remuneración		x		x		
Rendimiento		x				
Motivación		x		x		
Estatus	x					
Flexibilidad						X
Centralización toma decisiones	x					
Apoyo	x					X
Toro 1992						
Relaciones Interpersonales			X	x		
Estilos de Dirección	x					
Sentido pertenencia		x		x		
Retribución				x		
Disponibilidad de Recursos						
Claridad Dirección	x					
Valores colectivos	x			x		
Cuesta 2005						
Objetivos	x					
Comunicación			X		x	
Grupo de trabajo		x		x		
Condiciones trabajo				x		
Oportunidades de carrera				x		
Competencia supervisora	x					
Compromiso y Reconocimiento		x		x		

Figura 2: Relación entre dimensiones de Clima Organizacional y Condiciones para Resiliencia Organizacional, tomado de Pritchard y Karasick (1973)

Como se puede observar en la figura anterior, se establecen las relaciones entre las dimensiones que permiten evaluar el Clima Organizacional desde tres puntos de

vista, frente a las condiciones que contribuyen a fortalecer la Resiliencia Organizacional; al respecto, se analiza lo siguiente:

- En las dimensiones establecidas por Pritchard y Karasick, las variables de la resiliencia que más se relacionan son en su orden: competencia, y comunidad; desde otro punto de vista las dimensiones que más están presentes en la resiliencia son: conflicto y cooperación, estructura, remuneración y motivación. Es decir que se jerarquiza el conocimiento de la organización en general, de su percepción y de los niveles de estímulo subjetivo y material.
- En las dimensiones determinadas por Toro, las características para lograr organizaciones resilientes que mayormente se enlazan son en su orden: compromiso y comunidad; en contraparte las dimensiones más requeridas en la resiliencia son: relaciones interpersonales, sentido de pertenencia y valores colectivos. Lo que significa la importancia del conocimiento estratégico y los niveles de pertenencia institucional.
- En las dimensiones argumentadas por Cuesta, la variable para alcanzar la resiliencia que más se encuentra presente es el compromiso, las demás tienen un peso equivalente; desde otro punto de vista las dimensiones del clima organizacional más enlazadas con la resiliencia son: comunicación, grupo de trabajo, y reconocimiento. Se colige entonces que los niveles de comprometimiento individual y grupal son relevantes al momento de fortalecer la resiliencia.

En forma general se denota que contar con un clima organizacional favorable, impulsa a las organizaciones a ser más resilientes, las dimensiones que se manifiestan frecuentemente forman el marco adecuado para el fortalecimiento de las mismas.

Muchas empresas o instituciones han sufrido cambios de ser excelentes a ser regulares, o se han mantenido en un nivel medio a causa de circunstancias no

controlables como actualizaciones tecnológicas drásticas, cambios regulatorios en normativas, aplicación de nuevas políticas económicas o sociales nacionales e internacionales, bruscos cambios en necesidades de usuarios, mayor número de competidores o, fenómenos naturales reincidentes, en el Ecuador inundaciones, sequías y fuertes movimientos telúricos, lo que motiva a las organizaciones con visión a que preparen planes de contingencias, reorienten la manera de hacer las cosas para garantizar hacer frente de una manera efectiva tales adversidades.

¿Ahora qué hacer para mitigar efectos de situaciones similares en el futuro? La respuesta se encuentra en parte en lo analizado por (Hamel y Velikangas, 2003) que señalan que en épocas turbulentas, la única ventaja con la que cuentan las empresas es tener la capacidad de reinventar su modo de hacer las cosas antes que las circunstancias le obliguen a hacerlo, tomando en cuenta hechos concretos que han afectado patrimonios, ambientes laborales, entornos económicos, entre otros, lo cual es conocido como Resiliencia Estratégica, donde las organizaciones no se valen solo del impulso para ser exitosas sino de que sus miembros adquieran y desarrollen tales características.

Las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa cada vez más en el conocimiento intelectual y psicológico, la experiencia y el talento, así como en la autogestión y la atención a necesidades individuales y colectivas de los empleados, de la organización y de la sociedad en general (Salanova, 2009). Como consecuencia, cabría esperar que algunas empresas surgieran de esta crisis resistentes y fuertes, mientras que otras podrían debilitarse e incluso quebrar. En toda esta amalgama de posibilidades, entendemos que aquellas organizaciones que mantengan una notable tendencia a renovar y hacerse más fuertes en medio de la crisis, se podrían considerar organizaciones resilientes (Salanova, Llorenis, Cifre, 2012).

Las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos (Salanova, 2009). Hoy en día, las personas se enfrentan a cambios constantes en su entorno laboral, tanto de tipo interno como externo, y la resiliencia

podría mostrarse como el recurso clave a la hora de favorecer su adaptación y bienestar. Esto es, las personas resilientes se encuentran mayormente equipadas para tratar los estímulos estresantes de los entornos de trabajo que se encuentran sometidos a cambios bruscos de dirección, así como están más abiertas a las nuevas experiencias y muestran mayor estabilidad emocional para afrontar situaciones estresantes.

En el contexto laboral, la resiliencia puede contribuir a que los trabajadores encuentren el mecanismo para cumplir con las necesidades de clientes muy exigentes, potenciar los escasos recursos materiales a su disposición para desempeñar sus responsabilidades, a localizar socios estratégicos y aliados oportunos para aprovechar las oportunidades que de otra manera podrían disiparse, para aflorar la creatividad y resolver problemas con recursos limitados y/o métodos alternativos, tomar con humor el cambio drástico de situaciones que han afectado su entorno laboral y por ende actuar con rapidez y eficacia en situaciones de escasez, temores, amenazas y crisis.

Más, desde el punto de vista del patrono, la resiliencia puede apalancar a cambios de rumbos ante situaciones adversas, a fortalecer los canales ascendentes y descendentes de comunicación, a flexibilizar controles para suavizar las tensiones propias de situaciones difíciles, potenciar la comprensión de las situaciones personales de los empleados y trabajadores y no entorpecer el desenvolvimiento normal y camino a alcanzar objetivos de la organización

Las personas indefectiblemente se encuentran inmersas en relaciones sociales, en convivencia grupal, en sociedad, es razonable que experimenten influencias importantes por parte de algunos integrantes del grupo o, de los procesos grupales. Actualmente, los equipos o grupos de trabajo se han convertido en una pieza central de la estructura organizacional, ya que el trabajo colaborativo y en equipo es cada vez más importante de cara a los constantes desafíos.

En el contexto grupal, la resiliencia se puede entender como una condición que provee de las capacidades necesarias para que los equipos puedan afrontar los

fracasos, retrasos, conflictos o, situaciones catastróficas, entre otras. La resiliencia colectiva puede, por lo tanto, ser considerada una capacidad positiva significativa, puesto que ayuda en la reparación y recuperación de los grupos y equipos cuando se enfrentan a situaciones muy desfavorables.

Cuando es resiliente la empresa, es capaz de tomar rápidamente ventaja y de anticiparse a las oportunidades o amenazas; las oportunidades son explotadas porque la organización está alerta y orientada a la acción y, en lugar de hacer frente a las oportunidades a través de análisis y observaciones, actúa (Salanova, 2009).

En este contexto, la resiliencia organizacional puede ser una capacidad dinámica de adaptabilidad de la organización que crece y se desarrolla con el tiempo, con una mezcla de comportamientos, perspectivas e interacciones que puede ser desarrollada, medida y dirigida.

En una organización resiliente hay mucho entusiasmo y poco trauma; es por ello que las empresas modernas deben desarrollar estas actitudes por medio de la liberación de la nostalgia, la negación, la arrogancia y siendo conscientes de cómo los cambios afectan su éxito actual, buscando ir más allá de la excelencia operacional y de la ejecución impecable de actividades.

Clima organizacional-Cultura organizacional- Resiliencia

Se concibe a la cultura organizacional como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. Todos estos aspectos están intrínsecamente relacionados al clima organizacional.

La cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser transformada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. Se

aprecia un acercamiento o puntos de contacto entre las diferentes definiciones y determina la forma como funciona una organización, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas.

El clima organizacional ejerce influencia directa en la cultura de la organización, ya que las percepciones de los empleados y trabajadores determinan las creencias, mitos, conductas y valores que a su vez forman parte de la cultura organizacional, la misma se constituye en identidad que diferencia a una organización de otra.

Aun cuando la satisfacción laboral no es necesariamente componente directo de la salud mental o física de los colaboradores, sí contribuye a la misma. Uno de los factores que caracteriza un espacio de trabajo saludable, el mismo que se ha mencionado desde el principio- es el concepto de cultura organizacional inclusiva, aquella que es abierta y acepta las diferencias de grupo étnico, género e individuos con capacidades diferentes.

Un ejemplo de inclusión, son los espacios adaptados para personas con capacidades diferentes, que, si bien no incrementa la productividad, genera confianza y confirma el alineamiento de los valores corporativos con los valores de los trabajadores. Por ende, el clima organizacional favorable como parte de la cultura organizacional, determina el nivel de resiliencia de los empleados ante situaciones adversas; no obstante, se debe tener un nivel de preparación estratégica para estar preparados ante contingencias.

Entre los aportes teóricos encontrados en la literatura que se orientan a una estrategia de preparación de las empresas, la autora resalta la teoría de aprendizaje organizacional presentado por (Angunis, 1993), la misma que se considera pertinente como estrategia de preparación de las empresas para afrontar condiciones fuera de lo normal, en especial en tiempos de crisis socio-económico, cultural o de la naturaleza, esto a su vez permite potencializar las capacidades de los trabajadores y directivos. El aprendizaje, estará presente en varios procesos de la gestión humana, tales como: inducción; capacitación y formación continua, con la

finalidad de contar con personas competentes y competitivas, que les permita salir airoso de situaciones extremas.

En cuanto a la teoría ecológica, sustentada por (Holling 1996), y referida por (Martinez, Meneguel, Salanova, 2012) la misma permite clarificar la relación o incidencia del clima organizacional en los niveles de resiliencia convenientes para afrontar tiempos difíciles. Esta teoría tiene la premisa que tanto las personas como las organizaciones no son entes aislados sino que interactúan de manera permanente y son influidas por el contexto psicológico, social y ambiental (Adger, 2000).

Es decir que independiente de situaciones como baja de ingresos en la caja fiscal, determinante para garantizar un flujo de recursos adecuado en todas las esferas, una empresa o institución con un clima organizacional positivo, con claro efecto de clima de apoyo social y coordinación, puede imbuir condiciones adecuadas para restituir y muchas veces superar el estado normal de la misma; al contrario condiciones como sobrecarga de trabajo, presiones directivas, débiles relaciones interpersonales, liderazgo mal direccionado, reduce significativamente el efecto de la resiliencia.

Conclusiones

Una vez efectuada la revisión teórica sobre estudios empíricos realizados en torno al Clima Organizacional y la Resiliencia, así como el análisis de la relación existente entre estas dos variables, la autora realiza las siguientes conclusiones:

- Los momentos de crisis estructurales (económica, alimentaria, energética, ecológica o de instituciones políticas) son inevitables en las organizaciones, en menor o mayor escala por lo cual, resulta necesario desarrollar estrategias que permitan hacer frente a la incertidumbre y frente a la crisis, salir airoso, tanto los miembros de la organización como la organización misma.

- La resiliencia es una condición de las personas producto de sus características personales y las condiciones de su entorno laboral que les permite desarrollarla, aunque no se descarta el hecho que factores genéticos o de experiencias anteriores, podrían contribuir a su fortalecimiento.
- Las dimensiones del Clima Organizacional que más tienen relación con las condiciones o características de la resiliencia tienen que ver con las necesidades básicas de los trabajadores: reconocimiento; motivación; retribución y; en segundo término, lo relativo a las relaciones con su entorno laboral más directo.
- Las características de la resiliencia que más se encuentran interrelacionadas con las dimensiones del clima organizacional se fundamentan en el compromiso personal, el conocimiento sobre el entorno general de la empresa o institución y el grado de preparación que tienen los empleados; todo ello ante situaciones adversas no predecibles que requieren entrega al propósito laboral y el suficiente discernimiento de factores institucionales.
- La cultura organizacional, tiene un papel preponderante al momento de determinarse un Clima Organizacional favorable, al estar incrustada en la estructura de la empresa o institución y manifestarse en su sistema de motivación y recompensa.
- La percepción de un Clima Organizacional favorable, conduce a Organizaciones Resilientes.

Referencias

Adger. (2000). *Social and Ecological Resiliencie are they related.*

Angunis. (1993). *On Organizational learning blackwell publisher.*

Choi, S. K. (2010). *How do groups react to unexpected threats? Crisis Management in Organizational teams.*

Cuesta, A. (2003). *Tecnología en la Gestión del Talento Humano.* La Habana: Acadia.

- DELASALUD, O. M. (2010). *Entornos Laborables Saludables, Fundamentos y Modelos de la OMS, Contextualización, prácticas y literatura de soporte.*
- García. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: una aproximación teórica.
- Hamel y Velikangas. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 52-63.
- Horne y Orr. (1998). *Assessing behaviors that create resilient organizations.*
- Likert. (1969). *El factor humano en la empresa.* Bilbao: Deusto.
- Longstaff. (2005). *Security resilience and communication in unpredictable environment such terrorism, natural disaster and complex technology.* Cambridge.
- Luthar, Cicchetti y Becker. (2000). *The construct of resilience; a critical evaluation and guidelines for future work.*
- M, S. (2008). *Organizaciones Saludables y Desarrollo de Recursos Humanos.*
- M., F. (2012). *Medición del Capital Organizacional mediante aritmética borrosa.*
- Martínez, Meneguel, Salanova. (2012). El camino de la resiliencia organizacional- Una revisión teórica. *Revista de Psicología, Ciencias de la Educación ISSN 1138-3194.*
- Masten. (2001). *Ordinary magic. Resilience process in development American Psychologist.*
- Melillo y Suárez. (2008). *Resiliencia, descubriendo las propias fortalezas.* Madrid-España: Paidós Ibercos.
- Méndez. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un Método de Análisis para su intervención. Colección de lecciones de Administración.* Rosario.
- Méndez Álvarez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración.* (U. d. Rosario, Ed.) Bogotá, Bogotá, Colombia.
- Monolli. (2000). *Empresas Resilientes, algunas ideas para construirlas.* Obtenido de [http://www.ucema.edu.ar/u/cpcb/investigacion/resiliencia/empresas resilientes](http://www.ucema.edu.ar/u/cpcb/investigacion/resiliencia/empresas%20resilientes)
- Pritchard y Karasick. (1973). *The effects of Organizational climate on managerial job performance and job satisfaction.*
- Raúl, C. E. (2009). Instrumento de evaluación del clima organizacional. *UNIVERSIDAD ICESI.*
- Renss, L. (1969). *El factor humano en la empresa.* Bilbao: Deusto.
- Salanova. (2009). *Organizaciones saludables, Organizaciones Resilientes.*

- Salanova, Llorenis, Cifre. (2012). *Validación de salud y resiliencia organizacional*.
- Sambrano. (2010). *Resiliencia, Transformación positiva de la Adversidad*. Venezuela: Alfa.
- Sutcliffe & Vogus. (2003). *Organizing for Resilience*. San Francisco: Barret-Kochle.
- Toro. (1992). *Desempeño y Productividad, Segunda Edición*. Colombia: CINCEL LTDA.
- Toro. (2009). *Clima Organizacional*. Medellín.